1. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente manual es realizar una exposición de los principales aspectos y parámetros a considerar con relación a la gestión de Aprovisionamiento, actividad básica dentro de la Cadena de Suministro por su contribución a la reducción global de los costes de la cadena y a la mejora de la calidad de los bienes y servicios vendidos.

El manual incluye aspectos de las cinco dimensiones o áreas fundamentales de toda organización: estrategia, procesos, organización, personas y cultura y sistemas de información.

A continuación, se desarrollan los principales aspectos relacionados con la Gestión de Aprovisionamiento, su alcance, objetivos e importancia y algunas de las “buenas prácticas” actuales.

2. LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

La Gestión de Aprovisionamiento es crucial para alcanzar el éxito en la reducción del coste de la Cadena de Valor. A través de una cuidadosa elección e integración de los proveedores una compañía puede mejorar la calidad así como reducir el coste de las mercancías o servicios.

2.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

La Gestión del Aprovisionamiento incluye la selección y gestión de proveedores de mercancías y servicios, la negociación de precios y términos de compra, y la adquisición de mercancías y servicios de calidad.

Los objetivos generales que persigue la gestión del aprovisionamiento son los siguientes:

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

- ✓ Apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos, tales como el plan de negocio, estrategia de producción, creación de valor para el accionista, etc.
- ✓ Minimizar el coste total de la gestión de compras de acuerdo al plan de negocio de la compañía.
- ✓ Mejorar la calidad y el flujo de los bienes y servicio.
- ✓ Encontrar una fuente de suministro competente y fiable.
- ✓ Soportar y responder a los cambios de la demanda de los clientes.
- ✓ Minimizar el riesgo de aprovisionamiento o fluctuación de los precios.
- ✓ Gestionar a los proveedores para reducir el gasto y mejorar la calidad de las mercancías y servicios.
- ✓ Establecer relaciones de partenariado con los proveedores clave.
- ✓ Optimizar el coste del aprovisionamiento en base al riesgo a asumir.

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

2.2 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

La gestión de compras es uno de los puntos más significativos en la cadena de suministro. Está recogida en la norma de calidad ISO, donde están incluidos los diversos apartado de aseguramiento de la calidad:

- Proceso de compras.
- Información de las compras.
- Verificación de los productos comprados.

A través de la reducción de los costes asociados a las transacciones de las compras en base a una gestión de aprovisionamientos efectiva, una compañía puede mejorar directamente su margen de beneficios, trasladar los ahorros al cliente o conseguir una combinación de los dos sin afectar a la calidad de sus productos.

Una MEJORA DE LAS COMPRAS es directamente proporcional al ÉXITO de la empresa

	Porcentaje sobre ventas	Efecto de la mejora de las compras		
		3%	6%	10%
COSTE DE LAS VENTAS				
* Coste de los materiales	35	34	33	32
* Mano de obra	25	25	25	25
* Costes indirectos	10	10	10	10
	70	69	68	67
MARGEN BRUTO				
* Gastos de ventas, generales y de administración	20	20	20	20
	10	11	12	13
* BAI	30	31	32	33
MEJORA DEL BAI		10%	20%	30%

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

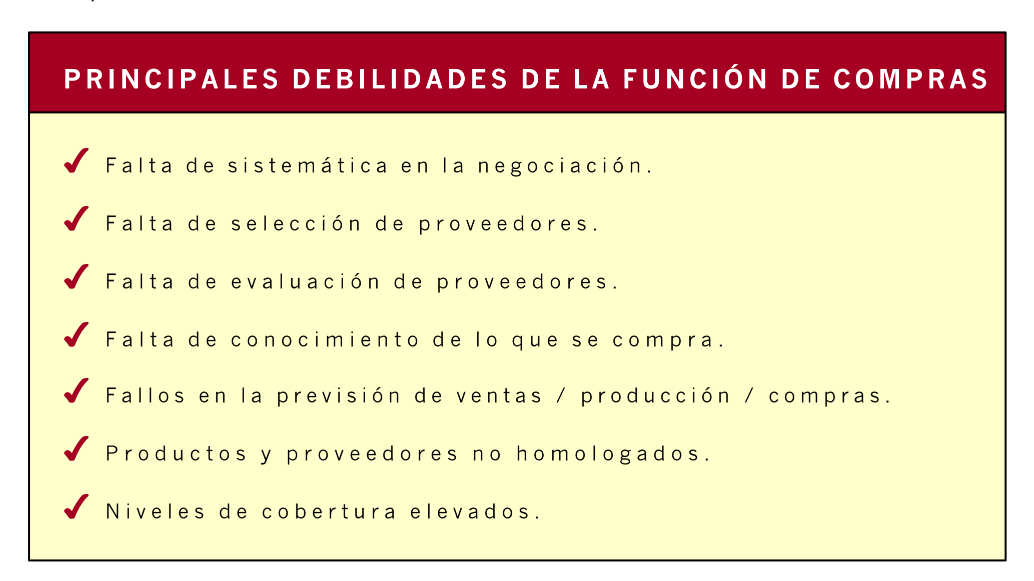
La puesta en marcha de iniciativas de fuentes estratégicas, que reducen el coste de los materiales y el coste de aprovisionamiento, afecta al margen operacional. La eficiencia de los procesos impacta en el margen operacional y en la inversión en el Fondo de Maniobra.

Fuente:Elaborado por PricewaterhouseCoopers.



2.3 PRINCIPALES DEBILIDADES ACTUALES

Actualmente se desarrollan las siguientes prácticas consideradas como oportunidades de mejora para la compañía:



PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS

- ✓ Falta de sistemática en la negociación.
- ✓ Falta de selección de proveedores.
- ✓ Falta de evaluación de proveedores.
- ✓ Falta de conocimiento de lo que se compra.
- ✓ Fallos en la previsión de ventas / producción / compras.
- ✓ Productos y proveedores no homologados.
- ✓ Niveles de cobertura elevados.

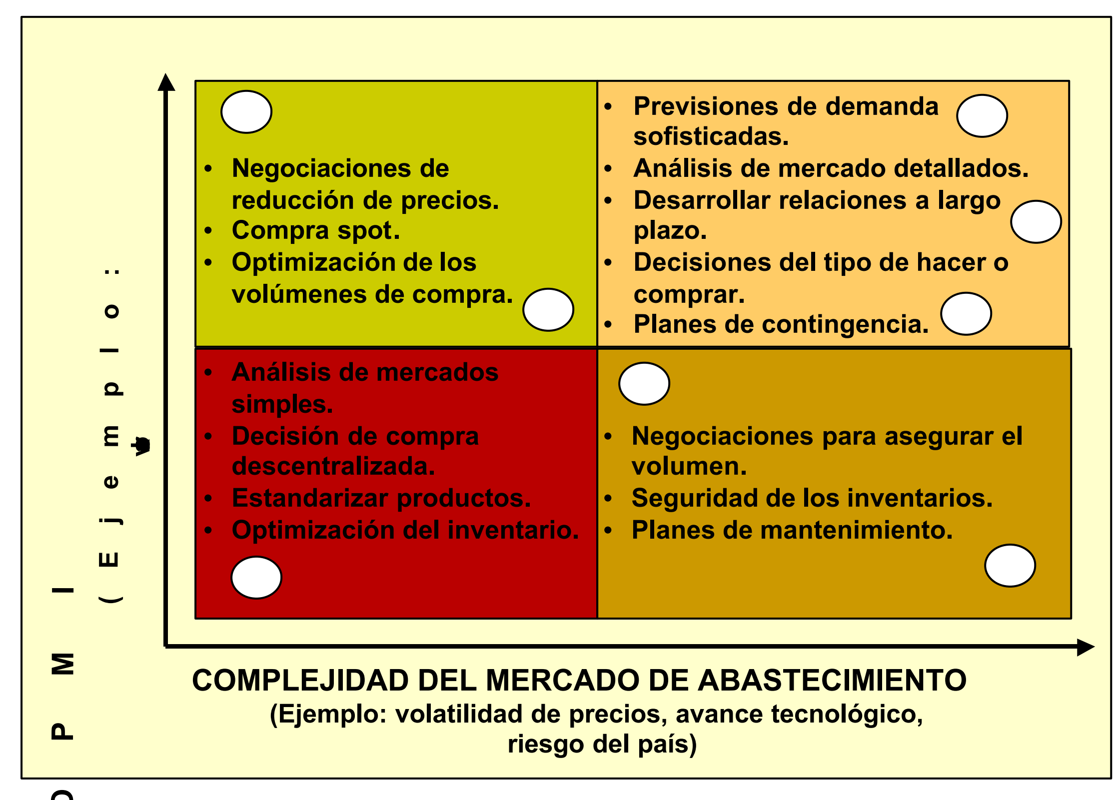
Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers.

2.4 ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DEL APROVISIONAMIENTO

Toda compañía debe disponer de una estrategia de compras y aprovisionamiento que debe estar en línea con la estrategia global de la compañía.

Asimismo, es recomendable que la compañía disponga de una Política de compras, que debe incluir los siguientes aspectos:

- Los parámetros de decisión: precio, plazo, calidad, servicio requerido, etc.
- La búsqueda de nuevas fuentes de suministro y la selección de proveedores: características de los productos, el modo de identificación de suministradores potenciales, la petición de ofertas, el número de proveedores a seleccionar, etc.
- La negociación: tipo de información, tiempo de espera, reglas básicas etc.
- La relación con las áreas funcionales de la compañía.
- Los criterios de ética profesional.



Fuente: Harvard Business Review.